

## Zarządzanie kryzysowe a zdolność do uczenia się przedsiębiorstwa turystycznego

Jarema Batorski\*

**Słowa kluczowe:** zarządzanie kryzysowe, organizacyjne uczenie się, przedsiębiorstwo turystyczne

**Keywords:** crisis management, organizational learning, tourist enterprise

**Synopsis:** W artykule przedstawiono wybrane wyniki badań empirycznych dotyczących zarządzania kryzysowego w polskich przedsiębiorstwach turystycznych. Głównym celem badań było opisanie złożonych relacji pomiędzy zarządzaniem przedsiębiorstwem turystycznym w sytuacji kryzysowej a organizacyjnym uczeniem się. Założeniem, na którym oparto dwie analizy przypadków decyzyjnych, jest twierdzenie, iż efektywność zarządzania w sytuacji kryzysowej zależy zarówno od sprawności procesów uczenia się umożliwiających jej zlikwidowanie, jak i zdolności do wykorzystania sytuacji kryzysowej dla uczenia się. Przedstawione postępowanie badawcze stanowi fragment propozycji metodologicznej badania zarządzania kryzysowego z punktu widzenia organizacyjnego uczenia się w turystyce.

### Wstęp

Przyjmuje się, iż turystyka jest jednym z sektorów najbardziej wrażliwych na wahania gospodarcze. Obniżona aktywność turystyczna na świecie, związana z kryzysem gospodarczym, oznacza problemy dla biur turystycznych i innych firm związanych z rynkiem turystycznym. Gospodarka turystyczna jest wyjątkowo narażona na te kryzysy, których źródła mają charakter zewnętrzny. W przeciwieństwie do wewnętrznych źródeł kryzysów, które mogą być kontrolowane przez menedżerów, zdarzenia zewnętrzne znajdują się poza ich kontrolą i dlatego z natury charakteryzuje je większy stopień ryzyka oraz niepewność. Ponadto cechy charakterystyczne produktu turystycznego takie jak sezonowość czy komplementarność powodują, że ryzykiem tym potencjalnie trudno zarządzać, ponieważ podaż usług turystycznych nie może być szybko dostosowana do zmniejszającego się popytu [Evans, Elphick, 2005].

Istnieje wiele definicji sytuacji kryzysowej organizacji. Między innymi przyjmuje się, że w kryzysie jest przedsiębiorstwo, którego wskaźniki finansowe pokazują złą kondycję, zagrażającą jego istnieniu w przewidywalnej przyszłości. Jest to pojmowanie kryzysu w sposób uproszczony; jego utożsamianie z brakiem płynności finansowej nie zawsze jest prawdziwe [Nogalski, Marcinkiewicz, 2004, s. 12].

Do kryzysu z punktu widzenia przedsiębiorstwa turystycznego można zakwalifikować zdarzenia lub sytuacje, które mają swoje źródła w specyfice danej organizacji, a najczęściej wynikają z błędów w zarządzaniu, wadliwej struktury lub niedostosowania do zmian w otoczeniu. Natomiast katastrofy są wydarzeniami w otoczeniu, nieprzewidywalnymi i pozostającymi w zasadzie poza kontrolą organizacji [Pender, Sharpley, 2008, s. 338; Ritchie, 2004, s. 670]. Ten podział nie zawsze jest przestrzegany [Evans, Elphick, 2005, s. 140], badacze proponują też wiele ujęć, typologii czy klasyfikacji kryzysów, których wymiary i kryteria przesądzają o specyfice treści działań antykryzysowych. Kryzysy wydają się być także stopniowalne [Ritchie, 2004, s. 671]. Zaliczają się do sytuacji trudnych, co powoduje, że można podjąć próbę określenia wymiarów sytuacji trudnej, służących ocenie nasilenia kryzysu.

---

\* Dr Jarema Batorski, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie.

Przyjętym założeniem jest twierdzenie, iż kryzysy obejmują zarówno całe organizacje, jak i ich części. Dotyczyć też mogą grup organizacji, określonego obszaru [Pender, Sharpley, 2008, s. 338], mają także swój wymiar jednostkowy – ludzki.

### Paradoksy kryzysu i organizacyjnego uczenia się

Podczas kryzysów organizacje angażują się w procesy normalizacyjne [Jacques, Gatot, Roux-Dufort, 1999]. Oznacza to, że stosują znane i możliwe do akceptacji wzorce i układy: poznawcze, psychologiczne i społeczno-polityczne. Naturalną skłonnością uczestników organizacji jest minimalizowanie znaczenia i/lub racjonalizowanie zdarzeń, które nie pozostają w zgodzie z ich systemem wartości lub układami odniesienia. Mechanizmy normalizacyjne umożliwiają trwałe i wspólnie podzielane dostrzeganie i rozumienie kryzysu, ale zmniejszają potencjał uczenia się. Paradoksalne jest to, iż wspomagając uczenie się, jednocześnie je hamują [Batorski, 2007]. Przyjęto, że działania podejmowane w kryzysie można opisać jako procesy lub subprocessy organizacyjnego uczenia się [Batorski, 2007].

Paradoksy można określić jako problemy posiadające dwa krańcowo różne rozwiązania [Batorski, 2010ab]. Potencjalnym paradoksem jest zatem konflikt pomiędzy uczeniem się innowacyjnym (dwucyklowym), w którym zmianie ulegają zarówno założenia, jak i normy oraz strategię działania, a uczeniem się rutynowym (jednocyklowym), dotyczącym wyłącznie strategii działania – zachowań. Uczeniem się innowacyjnym jest radykalna zmiana sposobów działania wraz z celami działania (czy normami) oraz założeniami, uzasadniającymi postępowanie w określony sposób. Można przypuszczać, że w sprawnym zarządzaniu w kryzysie najbardziej przydatne jest uczenie się jednocyklowe, które opiera się na zdolności wykrywania i korygowania błędów przy danym zestawie norm operacyjnych. W przypadku uczenia się dwucyklowego zmianom ulegają również normy i podstawowe założenia. Takie uczenie się sprzyja innowacjom, kwestionowaniu celów i jest istotne dla długofalowego przetrwania. Wiąże się z koniecznością testowania modeli poznawczych [Argyris, Schön, 1996, s. 20–21]. Potencjalnym problemem organizacyjnego uczenia się jest także konflikt pomiędzy odkrywaniem a wykorzystywaniem [Batorski, 2010b].

### Przypadek Rainbow Tours

Rainbow Tours Spółka Akcyjna jest grupą kapitałową, której główna działalność polega na sprzedaży własnych produktów turystycznych, pośrednictwie w sprzedaży produktów turystycznych innych touroperatorów oraz sprzedaży biletów lotniczych, autokarowych i promowych. Grupa należy do największych w Polsce organizatorów imprez turystycznych. Spółka Rainbow Tours notowana jest na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Geneza spółki sięga 1990 r., kiedy powstał Rainbow Polska Sp. z o.o. W 2000 r. nastąpiło połączenie Rainbow Polska Sp. z o.o. z Globtroter Polska Sp. z o.o., a nowe przedsiębiorstwo zaczęło działać pod nazwą Rainbow Polska Sp. z o.o., używając nazwy handlowej Rainbow Tours. Przedmiotem działalności Rainbow Polska Sp. z o.o. była przede wszystkim organizacja wyjazdów zagranicznych do Francji, Wielkiej Brytanii, krajów alpejskich, Grecji, Włoch, Egiptu i Tajlandii. Rainbow Tours SA powstał w 2003 r. W tym samym roku Rainbow Tours SA nabył udziały w Rainbow Polska Sp. z o.o. od dotychczasowych jej udziałowców (założycieli Rainbow Tours SA). Przejęty podmiot wniósł do nowo utworzonej spółki akcyjnej cały know-how tworzonego od kilkunastu lat biznesu [*Prospekt...*, s. 11; *Raport...*, s. 5].

W 2007 r. spółka Rainbow Tours SA zamierzała zwiększać swoją pozycję na rynku krajowym oraz zaistnieć na rynku ukraińskim. Duże znaczenie w realizacji tych celów miały mieć środki pozyskane z emisji akcji serii E. Cele emisji obejmowały: dokapitalizowanie spółki zależnej działającej na perspektywnym rynku ukraińskim, działania konsolidacyjne na rozdrobnionym rynku krajowym, rozszerzenie własnej sieci sprzedaży, intensyfikację

działań marketingowych oraz wzmocnienie kapitałowe spółki zależnej Portal Turystyczny Sp. z o.o., obsługującej internetowy i telefoniczny ruch klientów [*Raport...*, s. 1].

W 2008 r. grupa kapitałowa nie osiągnęła zysku – strata wyniosła 8591 tys. zł. Zgodnie ze stanowiskiem zarządu spółki na ujemny wynik grupy wpłynął przede wszystkim globalny kryzys gospodarczy, co dało się wyraźnie zaobserwować w IV kwartale roku. Przyjęto, iż „podsycany, zwłaszcza w środkach masowego przekazu, nastrój panującego bądź nieuchronnego kryzysu spowodował znaczący spadek popytu na usługi turystyczne” [*List...*]. Spadek popytu przełożył się bezpośrednio na konieczność obniżania cen oferowanych usług, co negatywnie wpłynęło na rentowność grupy. Za kluczowy czynnik odpowiedzialny za stratę uznano jednak sytuację na rynku walutowym. W efekcie wprowadzono program redukcji kosztów.

„Silna deprecjacja złotówki (ok. 40 %) odbiła się niekorzystnie na rentowności produktów grupy, które kalkulowane były w oparciu o dużo niższe kursy walutowe, a należy dodać, że większość usług koniecznych do przygotowania oferty nabywana jest zagranicą i kontrakty te wyrażone są głównie w EUR i USD. (...) Grupa była rentowna do III kwartału włącznie, za ten okres osiągając zysk netto w wysokości 4.155 tys. zł. Mimo negatywnego wyniku finansowego w roku 2008, grupa jest w stanie osiągnąć rentowność już w 2009. Wdrożono szeroki program naprawczy redukcji kosztów w spółkach zależnych oraz bezpośrednio u emitenta. Ponadto renegotjowane zostały praktycznie wszystkie kontrakty zakupowe w tym kontrakty hotelowe, kontrakty z liniami lotniczymi, z firmami autobusowymi, umowy z pilotami i wiele innych. Grupa szacuje, iż koszty zakupu usług turystycznych udało się obniżyć o ok. 6–8%” [*List...*].

Opisane sposoby zarządzania kryzysowego stanowią przykłady uczenia się jednocyklowego, w którym zmianie nie ulegają organizacyjne cele, wartości i podstawowe założenia dotyczące jego funkcjonowania. Sposoby te odnoszą się do fazy organizacyjnego uczenia się: wykorzystywania wiedzy.

Przychody grupy kapitałowej ze sprzedaży w 2009 r. wyniosły 285,4 mln zł i były wyższe o prawie 15,5 mln zł w porównaniu do roku poprzedniego, co stanowi 5,7% wzrostu [*Sprawozdanie...*, s. 2]. Jednak zarząd spółki postrzegał jej sytuację jako trudniejszą w porównaniu do roku 2008.

„Rok 2009 był najtrudniejszym okresem w całej historii spółki i Grupy Kapitałowej. (...) Szczególnym czynnikiem, który to powodował była kampania medialna wokół kryzysu finansowego, która zmieniła podejście konsumentów polegające na ograniczeniu wydatków z nadmiernej konsumpcji, z przeznaczeniem wolnych środków na oszczędności. Ograniczenie konsumpcji klienta wpłynęło znacznie na spowolnienie w »zakupach« usług turystycznych w pierwszych miesiącach 2009 roku. Nie bez wpływu na decyzje była również sytuacja na rynkach walutowych. Firma świadczy usługi turystyczne głównie poza granicami Polski, co powoduje, że koszty imprez turystycznych ponoszone są głównie w walutach obcych. Na koszty płacone w złotych miały również wpływ ceny paliw lotniczych oraz rosnące kursy walut, przy ich zakupie przez przewoźników” [*Sprawozdanie...*, s. 3].

W drugiej połowie 2009 r. stopniowo następuje polepszenia sytuacji spółki. Spółka odnotowała przyrost sprzedaży, jednak poziom tego wzrostu nie pokrywał się z pierwotnymi założeniami, w tym wielkością przygotowanej oferty.

„Grupa podjęła wszelkie możliwe działania mające na celu dostosowanie wielkości oferty do zmienionej wielkości popytu, jednak proces dostosowawczy wymagał znacznego zaangażowania i czasu. Drugim czynnikiem mającym negatywny wpływ na rentowność Grupy było załamanie się rynku walut obcych, kiedy to niespotykana w historii deprecjacja złotówki (około 40%) w ciągu 7 miesięcy w latach 2008 i 2009 roku na spowodowała zaburzenie rentowności oferowanych usług, które mimo przyjętych ostrożnych wycen co do wahań kursu okazały się niewystarczające w zaistniałej nadzwyczajnej sytuacji. Połączenie tych dwóch elementów łącznie z gwałtownością zaszłych zdarzeń w polskiej gospodarce, które nawet

przez specjalistów odbierane są jako zdarzenia o charakterze spekulacyjnym spowodowały, że Grupa kończy rok 2009 z niewielkim zyskiem” [*Sprawozdanie...*, s. 16].

W końcu roku 2009 do sposobów zarządzania kryzysowego, obok uczenia się jednocyklowego (np. dostosowanie wielkości oferty), można zaliczyć rewizję celów emisyjnych i będącą jej konsekwencją sprzedaż aktywów na Ukrainie. Tym samym doszło do uczenia się dwucyklowego, zarówno odkrywania, jak i wykorzystywania wiedzy. W dniu 23 grudnia 2009 r. spółka sprzedała 100% udziałów OOO Rainbow Tours Ukraina spółce Lakonga Incorporation z siedzibą w Panamie.

„Ze względu na niestabilną i kryzysową sytuację Zarząd Spółki zmuszony został do rewizji zapisanych w prospekcie celów emisyjnych. Przede wszystkim podjęto decyzję o sprzedaży aktywów na Ukrainie, a co więcej znaleziono partnera, który te aktywa nabył. Na początku 2009 rozbudowano własną sieć sprzedaży poprzez otwarcie kolejnych 2 biur obsługi klienta. Należy tu dodać, iż z punktu widzenia kosztów pozyskania klienta, jest to obok Internetu najtańszy kanał dystrybucji, dlatego też Grupa będzie w kolejnych latach inwestowała w dalszy rozwój sieci – w pierwszym kwartale 2010 roku otworzono 4 nowe lokalizacje oraz przejęto sieć biur Forte Trip – w celu poszerzenia sieci multiagencyjnej ABC Świat Podróży (zakupionej w 2008 roku)” [*List...*].

W wyniku sprzedaży OOO Rainbow Tours Ukraina spółka wykazała zysk na transakcji w wysokości 4,4 mln zł.

„Grupa Kapitałowa Rainbow Tours S.A w 2009 roku poniosła stratę na działalności kontynuowanej w wysokości 2,6 mln zł. Zarząd Grupy zdecydował o sprzedaży jednostki zależnej OOO Rainbow Tours Ukraina. W wyniku tego zdarzenia spółka wykazała zysk na transakcji w wysokości 4,4 mln zł. Wynik na tej operacji został zaprezentowany w pozycji Zysk netto z działalności zaniechanej. Zysk netto Grupy wpracowany w 2009 roku wyniósł 1,2 mln zł, przy czym zysk przypadający na akcjonariuszy podmiotu dominującego wyniósł 1,1 mln zł” [*Sprawozdanie...*, s. 3].

W przypadku Rainbow Tours S.A. nie wystąpił konflikt pomiędzy uczeniem się jednocyklowym i uczeniem się dwucyklowym. Przedsiębiorstwo było w stanie zmieniać zarówno same sposoby działania, jak i jego cele, założenia, a także wagi nadawane celom czy wartościom – wraz z odpowiadającymi im sposobami działania.

„Nasze cele emisyjne dotyczyły również akwizycji na polskim rynku turystycznym, niemniej jednak w 2009 Zarząd skupił się na zorganizowaniu Grupy Kapitałowej w taki sposób by ze współpracy poszczególnych Spółek osiągnąć jak największe korzyści z synergii. Pod koniec 2009 roku Rainbow Tours SA przejęła dodatkowe pakiety udziałów w spółkach Travelo i Traveltech. W tym samym czasie rozpoczęto negocjacje w sprawie zakupu sieci 8 biur działających pod marką Forte Trip, zlokalizowanych w centrach handlowych i działająca w systemie »multiagent«, czyli oferującą produkty niemalże wszystkich organizatorów obecnych na rynku turystycznym. Na początku 2010 roku zrealizowano tę transakcję i włączono zakupione biura do sieci ABC Świat Podróży” [*List...*].

### Przypadek PLL LOT

Polskie Linie Lotnicze LOT S.A. są głównym polskim operatorem lotniczym i jednym z najstarszych przewoźników na świecie działającym w branży. Od listopada 1992 r. LOT jest spółką akcyjną. Od października 2003 r. linie są członkiem sojuszu lotniczego Star Alliance. Główną bazą operatora jest port lotniczy im. Fryderyka Chopina w Warszawie. Główne porty lotnicze LOT znajdują się w Krakowie, Katowicach, Gdańsku, Wrocławiu i Poznaniu. Kapitał zakładowy spółki wynosi 447 673 700 zł. Składa się z 4 476 737 akcji o wartości nominalnej 100 zł każda. Skarb Państwa posiada 67,97% akcji przewoźnika; Regionalny Fundusz Gospodarczy S.A. – 25,1% akcji; pracownicy – 6,93% [*Podstawowe dane...*].

W raporcie Najwyższej Izby Kontroli wskazano, że w latach 2004–2008 spółka siedmiokrotnie przygotowywała opracowania charakteryzujące jej strategię, przy czym w czterech

z nich przyjęto pięcioletni horyzont czasowy, a pozostałe dotyczyły krótszego okresu. Najbardziej szczegółowymi dokumentami obejmującymi wszystkie obszary działalności spółki były plany biznesu, w których uwzględniono okres trzech lat (2004–2006 i 2005–2007). Pozostałe dokumenty miały charakter bardziej ogólny. Żadna z opracowanych strategii nie została w pełni zrealizowana, przy czym w trzech przypadkach dokument nie został nawet formalnie zatwierdzony, a w czterech przypadkach realizacja strategii została przerwana po zmianie zarządu [*Wystąpienie pokontrolne...*].

W celu poprawy sytuacji finansowej PLL LOT w sierpniu 2008 r., na podstawie uchwały Rady Nadzorczej, został uruchomiony program naprawczy na lata 2008–2010, którego celem była poprawa wyników finansowych spółki zarówno po stronie maksymalizacji przychodów, jak i redukcji kosztów. Całkowity potencjał działań naprawczych oszacowano na poziomie 510 mln zł. W 2008 r. nie udało się jednak osiągnąć zakładanych na ten rok celów. Cele „przychodowe” zostały zrealizowane w 66% (osiągnięto 12,6 mln zł dodatkowych przychodów z planowanych 19 mln zł), natomiast cele „kosztowe” na poziomie 95%. W związku z niekorzystną sytuacją finansową w 2008 r. uległy pogorszeniu wskaźniki płynności dla spółki [*Wystąpienie pokontrolne...*].

Do elementów programu naprawczego PLL LOT zaliczały się m.in. [*Sytuacja PLL LOT...*]:

- poprawa zarządzania przychodami,
- program aktywizacji sprzedaży,
- pełniejsze wykorzystanie elektronicznych kanałów dystrybucji i obsługi (m.in. zwiększenie udziału sprzedaży przez Internet),
- identyfikacja możliwości wzrostu poza aktualną siatką połączeń,
- optymalizacja siatki pod względem rentowności, a nie wykorzystania zadanej floty,
- dostosowanie do realnych prognoz popytu i sezonowości,
- zwiększenie efektywności alokacji floty,
- podwyższenie produktywności personelu latającego, pokładowego i administracji,
- optymalizacja kosztu paliwa,
- przegląd i optymalizacja głównych projektów inwestycyjnych,
- poprawa relacji z kluczowymi klientami biznesowymi,
- poprawa jakości obsługi klientów biznesowych,
- odbiurokratyzowanie obsługi klienta, zwiększenie roli kanałów elektronicznych i bezpośrednich obsługi,
- opracowanie nowego modelu działania Centralwings i EuroLOT,
- określenie strategii LOT dla współpracy ze Star Alliance w celu osiągnięcia maksymalnej rentowności.

Zaplanowane i wdrożone sposoby działania, składające się na program naprawczy, powinny umożliwiać przezwycięzenie sytuacji kryzysowej.

Rok 2009 dla Polskich Linii Lotniczych LOT rozpoczął się planami zwolnienia 250 pracowników. Redukcje miały dotyczyć wszystkich pracowników, w tym administracji i stanowisk kierowniczych. Informacja o redukcji zatrudnienia nie odzwierciedlała wszystkich problemów, z jakimi borykał się przewoźnik. Do głównych problemów spółki, z którymi PLL LOT miały do czynienia od kilku lat, należały: brak opłacalności przewozów, brak strategii, brak ciągłości w kadrze zarządzającej najwyższego szczebla i opóźniający się proces prywatyzacji. Czynniki te wywołały wyhamowanie rozwoju przedsiębiorstwa. W 2008 r. liczba przewiezionych pasażerów spadła o 6,5% w porównaniu do roku 2007. W styczniu 2009 r. ilość przewiezionych pasażerów wyniosła jedynie 40% zakładanego poziomu. W rezultacie, według ekspertów, przedsiębiorstwo znalazło się na skraju bankructwa [Siempińska, 2009, s. 185]. Chaos w strategii i ciągłe zmiany w kadrze zarządzającej najwyższego szczebla powodowały brak wykorzystania mocnych stron przewoźnika. Łączyło się to z nierentownymi kontraktami [Siempińska, 2009, s. 185].

W przypadku PLL LOT w 2009 r. wystąpił konflikt pomiędzy uczeniem się jednocyklowym i uczeniem się dwucyklowym. Można przyjąć, że chociaż przedsiębiorstwo było w stanie zmieniać sposoby działania, nie dokonywało rewizji celów przedsiębiorstwa (abstrahując od celów programu naprawczego), wartości organizacyjnych oraz założeń wiążących wartości ze sposobami działania. Dodatkowo sposoby zarządzania zaliczane do procesów uczenia się jednocyklowego, rozumianych tutaj jako wykorzystywanie wiedzy (np. większość elementów programu naprawczego), nie przyniosły spodziewanych korzyści. Sytuacja poprawiła się w roku 2010, jednak procesy uczenia się dwucyklowego prawdopodobnie dalej nie zachodziły.

Według specjalistów analizujących polski rynek transportu lotniczego w pierwszych trzech kwartałach 2010 r. PLL LOT zwiększyły swój udział w rynku przewozów lotniczych głównie przez zwiększenie wartości wskaźnika wykorzystania miejsc pasażerskich, ponieważ „wzrost oferowania Spółki mierzonego ilością foteli (o 6%) był znacznie niższy niż wzrost oferowania wszystkich przewoźników łącznie, który wyniósł 9,1%” [*Wyniki przewozowe...*]. W ostatnim kwartale 2010 r. PLL LOT istotnie zwiększyły oferowanie. Wzrost wyniósł 14,6%. W działaniach LOT-u ukierunkowanych na odzyskiwanie udziału w rynku znaczącą rolę odgrywała agresywna polityka cenowa oraz rozpoczęcie uruchamiania nowych połączeń – szczególnie od drugiej części sezonu letniego [*Wyniki przewozowe...*].

### Uwagi końcowe

Postępowanie badawcze umożliwiło sprawdzenie, na czym polegają sytuacje trudne w wybranych przedsiębiorstwach turystycznych oraz czy podmioty zaliczane do gospodarki turystycznej i objęte zarządzaniem kryzysowym uczą się, zmieniając jedynie sposoby działania, czy również cele, wartości organizacyjne oraz fundamentalne założenia, którym sposoby działania są podporządkowane. Na podstawie analizy zebranego materiału źródłowego można sformułować wniosek, że charakter sytuacji kryzysowych w badanych podmiotach nie jest jedyną przesłanką sposobów zarządzania w sytuacji trudnej i uczenia się umożliwiających jej zlikwidowanie i/lub wykorzystanie dla uczenia się dwucyklowego. Ponadto sposoby zarządzania i uczenia się, które dotyczą podmiotu, mogą, lecz nie muszą prowadzić do wykorzystania sytuacji trudnych dla uczenia się dwucyklowego. Organizacje zmieniają się dzięki sytuacjom kryzysowym, jeśli posiadają zdolność do wykorzystania sytuacji kryzysowej dla uczenia się. Zatem paradoksy organizacyjnego uczenia się mają charakter wysoce zindywidualizowany. Nie można uogólniać takich paradoksów, automatycznie odnosić ich do sytuacji kryzysowych różnych typów, a także do różnych podmiotów funkcjonujących na rynku turystycznym.

Przyjmując, że do sytuacji kryzysowej z punktu widzenia organizacji można zakwalifikować zdarzenia lub sytuacje, które mają swoje źródła w specyfice danej organizacji, a najczęściej wynikają z błędów w zarządzaniu, wadliwej struktury lub niedostosowania do zmian w otoczeniu, trzeba uznać, że obydwa scharakteryzowane przypadki dotyczą sytuacji kryzysowych w takim znaczeniu. Sytuacje trudne, w których znalazły się Rainbow Tours SA i Polskie Linie Lotnicze LOT S.A., do pewnego stopnia wynikały także z nieprzewidywalnych wydarzeń w otoczeniu (dekoniunktura), pozostających poza kontrolą organizacji.

Charakterystyka organizacyjnego uczenia się w Rainbow Tours SA i PLL LOT stanowi specyficzne spojrzenie na procesy przedsiębiorczości w tych podmiotach. Zjawisko organizacyjnego uczenia się można traktować jako układ odniesienia dla przedsiębiorczości, przekrój jej analizy, a nie jedynie źródło wiedzy zapewniające powodzenie przedsięwzięcia. W gospodarce turystycznej opartej na wiedzy informacja jest najważniejszym zasobem. Zawsze jednak istnieje potrzeba uzyskania informacji prawdziwej, tym bardziej że techniki przekazu informacji i techniki dochodzenia do prawdy różnią się, rządzą się odmiennymi logikami. Jedną z perspektyw postrzegania procesów informacyjnych w przedsiębiorstwie jest perspektywa organizacyjnego uczenia się, posiadająca również znaczenie w badaniach nad przedsiębiorczością.

### Bibliografia

1. Argyris Ch., Schön D.A., (1996), *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Addison Wesley, Reading.
2. Batorski J., (2007), *Kryzys organizacyjny jako podstawa organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” nr 2.
3. Batorski J., (2010a), *Research of Crisis Management in a Tourist Enterprise: Methodological Assumptions*, [w:] Š. Hittmár et al., *Knowledge Base for Management – Theory and Practice*, EDIS – University of Zilina, Zilina.
4. Batorski J., (2010b), *Zarządzanie kryzysem organizacyjnym w przedsiębiorstwie turystycznym. Założenia badawcze*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
5. Evans N., Elphick S., (2005), *Models of Crisis Management: An Evaluation of their Value for Strategic Planning in the International Travel Industry*, „International Journal of Tourism Research” vol. 7.
6. Jacques J., Gatot L., Roux-Dufort Ch., (1999), *From Post-Crisis to Preventive Learning: Some Empirical Evidence for a Preventive Crisis Learning Management Tool*, Symposium Organizational Learning from Crisis: Towards an Appreciation and Use of Crisis’ Positive Properties, Proceedings of the Academy of Management Annual Meeting, Chicago, August.
7. Nogalski B., Marcinkiewicz H., (2004), *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem: pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa.
8. Pender L., Sharpley R., (2008), *Zarządzanie turystyką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
9. Ritchie B.W., (2004), *Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry*, „Tourism Management” vol. 25.
10. Siempińska J., (2009), *Wykorzystanie potencjałów rynku poprzez efektywne zarządzanie zmianami w organizacji*, *Studia i Materiały „Miscellanea Oeconomicae”* t. 13, nr 1.

### Bibliografia elektroniczna

1. *List Prezesa Zarządu Rainbow Tours S.A.*, Łódź, 30 kwietnia 2009 r., [online], <http://ir.rainbowtours.pl/file/emitent-attachment/22037>, [4.01.2012].
2. *List Prezesa Zarządu Rainbow Tours S.A.*, Łódź, 30 kwietnia 2010 r., [online], <http://ir.rainbowtours.pl/file/emitent-attachment/37474>, [4.01.2012].
3. *Podstawowe dane przewozowe i finansowe*, [online], <http://www.lot.com/pl/pl/web/newlot/proprietary-structure-and-annual-reports>, [9.02.2012].
4. *Prospekt emisyjny Rainbow Tours Spółka Akcyjna*, 29 sierpnia 2007 r., [online], <http://bossa.pl> [4.01.2012].
5. *Raport DM Polonia NET SA – Rainbow Tours SA*, 4 września 2007 r., [online], <http://www.multibank.pl/>, [4.01.2012].
6. *Sprawozdanie z działalności Grupy Kapitałowej Rainbow Tours S.A. za rok 2009*, Łódź, 30 kwietnia 2010 r., [online], <http://ir.rainbowtours.pl/file/emitent-attachment/37473>, [4.01.2012].
7. *Sytuacja PLL LOT na tle branży. Przygotowania do wprowadzenia programu naprawczego*, 5 sierpnia 2008 r., [online], <http://agentlot.com>, [4.01.2012].
8. *Wyniki przewozowe regularnych linii lotniczych w roku 2010*, 10 lutego 2011 r., [online], [http://www.prtl.pl/linie\\_lotnicze\\_artykuly/2728](http://www.prtl.pl/linie_lotnicze_artykuly/2728), [4.01.2012].
9. *Wystąpienie pokontrolne Najwyższej Izby Kontroli P/08/51 LWA- 41049-1-2008*, Warszawa, 29 kwietnia 2009 r., [online], <http://www.nik.gov.pl/kontrolne/wyniki-kontroli-nik>, [4.01.2012].

---

## Crisis Management and the Learning Ability of a Tourist Enterprise

### Summary

All over the world, the tourist and hotel industry has been affected by the economic crisis. In Poland owners of large networks had also to verify their investment plans. Moreover, as widely recognized, the tourist industry remains one of the most sensitive sectors of the economy in terms of economic fluctuations. Limited and reduced global tourist activity caused by

the economic crisis translates into the problems faced by tourist offices and other companies whose activities are related to the tourist market.

The article presents some results of research into crisis management in Polish tourist enterprises. The main goal of this research focuses on analyzing dense relations between crisis management in a tourist enterprise and organizational learning. The key presumption serving as a foundation for the two case studies refers to the thesis that the effectiveness of crisis management depends both on the effectiveness of the learning process leading to crisis suppression as well as on the ability to profit from a crisis in the learning process. The research procedure described in this paper should be perceived as a fragment of a methodological proposal in terms of crisis management research within the framework of organizational learning in tourism.